

AperTO - Archivio Istituzionale Open Access dell'Università di Torino

## Birra: le strategie innovative di un settore in cambiamento

### This is the author's manuscript

*Original Citation:*

*Availability:*

This version is available <http://hdl.handle.net/2318/1670921> since 2019-07-10T23:17:27Z

*Terms of use:*

#### Open Access

Anyone can freely access the full text of works made available as "Open Access". Works made available under a Creative Commons license can be used according to the terms and conditions of said license. Use of all other works requires consent of the right holder (author or publisher) if not exempted from copyright protection by the applicable law.

(Article begins on next page)

## STRATEGIE INNOVATIVE NEL SETTORE DELLA BIRRA

Il mercato della birra è in costante cambiamento: i suoi confini si modificano, le innovazioni di prodotto creano nuovi brands e fanno nascere nuove esigenze tra i consumatori, le aree geografiche di riferimento cambiano. I leaders del mercato sono - per volumi di vendita – i players globali Anheuser-Busch InBev (Belgio - USA), SABMiller (UK – Sud Africa), Heineken NV (Olanda) e Carlsberg AS (Danimarca), per una quota di mercato complessiva di circa il 50% nel 2015.

Un ultimo grande cambiamento ha modificato ulteriormente la struttura del settore: l'acquisizione di SABMiller (SAB) da parte Anheuser-Busch InBev (ABI) a fine 2015.

Questa strategia va considerata come una delle innovazioni in ambito strategico che stanno costantemente coinvolgendo il settore della birra. I grandi players acquisiscono brands con elevata awareness e ampia quote di mercato, ma anche brands artigianali e, parallelamente, innovano essi stessi il loro portafoglio creando birre dai sapori nuovi ed inaspettati. Quest'ultima scelta risponde alla recente e costante evoluzione dei gusti dei consumatori che, soprattutto in Europa e negli Stati Uniti, riguarda sempre più spesso birre artigianali (o posizionate come tali), sia dal sapore tradizionale che dai gusti innovativi (arancia, caffè, limone).

La tendenza alla ricerca di prodotti locali e artigianali non si verifica solo nel settore della birra, ma in molti altri ambiti, dall'alimentare all'abbigliamento. Le ragioni sono numerose e sono individuabili nella maggiore attenzione alla salute e alla percezione di qualità dei prodotti artigianali, ma anche alla capacità di innovazione degli imprenditori e alla loro creatività. Liberi dall'obbligo della standardizzazione e delle economie di scala, i birrifici locali riescono a lanciare sul mercato nuovi prodotti e a conquistare la fiducia del consumatore. I produttori di birra artigianale stanno dunque crescendo in accordo con questa tendenza, sia in Europa sia negli Stati Uniti, e stanno diventando sempre più oggetto di interesse da parte delle multinazionali.

In altre aree geografiche, come ad esempio in Africa, India, Medio Oriente, Centro e Sud America, continuano invece a crescere i brands globali, il cui portafoglio va quindi implementato. Ciò ha avuto come conseguenza una costante ed apparentemente inarrestabile concentrazione del settore. I grandi takeovers di successo sono stati numerosi. SAB, sorta nel 2002 quando la South African Breweries (SAB appunto) portò a termine l'acquisizione di Miller da Philip Morris, ha poi creato con il governo cinese la joint venture China Resources Breweries (ad oggi il maggiore produttore di birra del paese) nel 2005, ha acquisito l'olandese Royal Grolsch nel 2008, la maggioranza di Tanzanian nel 2011 e la maggioranza di Bavaria - numero due in Sud America – nel 2015. La maggiore acquisizione di SAB, frutto di un takeover ostile che ha fatto scuola, è avvenuta nel 2011 sul rivale australiano Foster (nota ad esempio per la Crown Lager e per la licenza sulla Corona).

Pochi anni dopo la situazione si è capovolta e il leader ABI, nato anch'esso da una serie di fusioni e acquisizioni e con oltre 200 brands in portafoglio, ha lanciato un takeover su SAB per moltiplicare il peso della propria posizione. Il gigante così formato a fine 2015 ha molte leve strategiche a propria disposizione: il portafoglio di brands, marketing e distribuzione globali, attività di ricerca e sviluppo in comune. Tali fonti di vantaggio competitivo consentiranno al gruppo di soddisfare i la richiesta dei global brands nelle aree geografiche in cui si manifesta e anche di combattere, o meglio di approfittare, della tendenza al consumo delle birre artigianali.

Naturalmente questa fusione ha attirato l'attenzione delle autorità Antitrust (basti pensare ad esempio che negli USA le due imprese insieme coprirebbero quasi il 75% del mercato della birra) e il gruppo sta quindi dismettendo alcune parti dell'impresa.

I leaders di mercato scelgono quindi per la prima volta di perseguire contemporaneamente le due strategie: da un lato acquisizione di global brands e dall'altro lo sviluppo per linee esterne o interne di brands locali e artigianali.

Elena Candelo

Professore Associato Strategie d'Impresa

Dipartimento di Management – Università di Torino

